03 | 教练技术：怎么做复盘才能化解冲突?

2021-02-05 张鹏

跟着高手学复盘 进入课程 >

讲述：张鹏

时长 15:13 大小 13.94M

课前思考

- 复盘时你和不同部门的人发生冲突，怎么有效沟通、达成共识?
- 复盘时同事心态失衡，怎么帮TA打开心结、卸下负担?

课前导学

- 教练技术简介
- 教练技术的4个步骤（GROW模型）
- 案例：打造爆款课程
- 教练技术的4种基本能力

你好，我是张鹏!

上一讲我介绍了 CLAP 模型的使用方法。但是在实际做复盘的时候，你可能会经常遇到一个问题，那就是不同部门的员工之间发生冲突。

其实，大部分的冲突都是**心态失衡引发的情绪冲突**，也就是说，出于某些原因在主观情感上盲目地相信或者刻意地回避一些事情，所以固执地坚持错误的判断。比如，因为被质疑挑战之后面子上挂不住，就上头了，激动地跟人抬杠；又比如因为害怕被追责惩罚，就拼命地甩锅。

这种情况在复盘的各个环节都有可能发生，它一方面会让我们的讨论偏离主线，另一方面也会导致我们无法冷静客观地探讨问题，所以它也成了导致复盘效果不好的一个主要原因。

那么，有什么解决办法吗？当然有了，那就是这一讲我要介绍的**教练技术**。

教练技术

教练技术的创始人是美国的网球教练添·高威（Tim Gallway）。1975 年，他找到了让任何人都能很快学会打网球的诀窍，从而引起了 AT&T（美国电话电报公司）的兴趣。AT&T 把他的教学方式借鉴到了企业管理领域，于是一种全新的管理方法，教练技术，就这样诞生了。

后来随着 AT＆T、IBM、通用电器、苹果、可口可乐和福特等知名企业的引入和推广，教练技术迅速在欧美等地区流行起来。

添·高威在《工作的内在诀窍》这本书中，总结了教练技术的公式：

p	=	P	–	i
performance	=	Potential	–	interferene
表现	=	潜能	–	障碍

教练的追求并不是让学员因为不那么精湛的技术而感到羞愧，而是**帮助学员提升表现**，这种帮助具体可以分为两个方面，消除障碍和激发潜能。

这恰恰就是教练技术适合用来做复盘的原因，因为复盘的目的是优化，复盘团队的追求就是**帮助团队和个人学习成长**，从而拥有解决问题的能力。

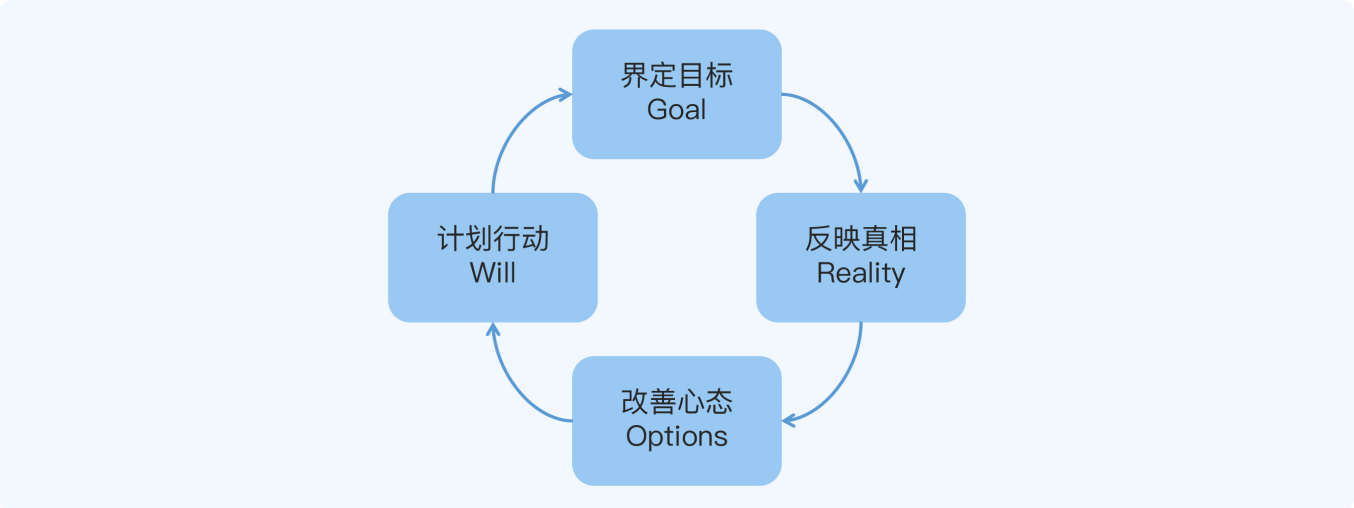
所以，优秀的复盘组织者（或引导者）和厉害的体育教练一样，都是让团队成员的心态经历从**“不行”到“行”**的转变。

我做咨询顾问的过程中，除了帮助客户分析问题，提供相应的建议或者方案，还有很多的时候是担任高管（比如 CEO）的复盘教练。我发现，就算是能力差不多的人，做出来的成果可能也有很大的差距，其中一个非常重要的原因就是他们做事时的心态不同。

我的任务并不是直接插手帮他们把活儿干了，而是当一个启蒙者、激励者、支持者和守护者，通过教练技术帮助他们发掘自己的潜能，探索出更多的可能性，从而更加快捷和从容地达成目标。

GROW 模型

教练技术的应用可以分为四个步骤，英文首字母刚好组成 GROW，所以又叫 **GROW 模型**，如下图所示：



1. **Goal（界定目标）**：放下情绪冲突的意气之争，聚焦于真正的目标探讨。
2. **Reality（反映真相）**：Reality 本意是“事实”，这里我说的是“真相”，因为我想强调要从行为的表象中意识到心态的本质。
3. **Options（改善心态）**：Option 本意是“选项”，这里我说的是“心态”，因为我想强调不但要关注方案上的选择，更要关注心理上的选择。

4. **Will（计划行动）**：积极地制定行动计划，跨越障碍，解决问题，达成目标。

接下来，我通过一个真实的案例来为你说明教练技术的 GROW 模型到底是怎么用的。

案例：打造爆款课程

前段时间，我参加了一家英语培训学校的战略复盘会。老板提出了一个目标，在一个季度内**打造出新的爆款课程，从而提升引流效果**。结果围绕这个目标，**研发**部门的 A 主管就和**营销**部门的 B 主管发生了一些摩擦。

第一步 界定目标

研发的 A 主管之前的主要工作是对老产品做优化迭代，还没有从 0 到 1 打造爆款的经验，所以她问了一个问题：“到底什么是爆款课程？”

营销的 B 主管说：“很简单啊，就是那些卖得很好的课程啊。”

A 主管听了这话，反问道：“难道我们之前的课卖得不好吗？”气氛一下子变得有点剑拔弩张的感觉。

其实像这样的摩擦，在很多公司的产品和销售部门都会经常发生。别人轻描淡写的一句话，在自己听来，可能就是对自己专业程度或者工作成绩的否认。

实际上，A 主管负责迭代的课程一直卖得不错，只是因为光靠以前的老课，公司增长稍微有点乏力，所以老板才想要打造新的爆款。

我马上意识到这是重点跑偏的信号，如果不想办法收住，复盘会就会从“大家对如何打造爆款的讨论”，变成“两位主管对能力和业绩的争论”。

所以我赶紧说：“小 A，之前的课程你们做得很棒！接下来，公司还需要推出更多的爆款课程，非常需要你们的支持！”

听完我的话，A 主管的情绪缓和了一些，继续向大家寻求认可：“超级受孩子们喜爱的课程就是爆款，对吧？”

大家都纷纷支持她：“是的，超级受孩子们喜欢的课程就是爆款。”

B 主管继续说：“小 A，你说得没错，超级受孩子们喜欢的课程才可能成为爆款，同时我们也要考虑一下买单的人，也就是家长的需求。比如，家长花了这么多钱，能够收获什么？”

这时，B 主管做了一个特别好的区分：对于少儿课程来说，用户和客户是分开的，用户是孩子们，客户是家长。所以爆款也分为两个层面，既要是用户的爆款，也要是客户的爆款，也就是说，既要孩子们超级喜欢，也要家长愿意买单。

手机游戏就是反例，孩子们超级喜欢，但是家长往往特别抗拒。

于是，包括 A 主管在内，所有都达成了共识：爆款课程是孩子超级喜欢、家长又愿意买单的课程。

第二步 反映真相

接着，B 主管又问：“小 A，可以说一下你打算怎么打造新的爆款课程吗？”

A 主管回答说：“我们准备继续升级原来的课程，包括增加更多互动性的环节，加大知识密度等。”

我察觉到了问题，A 主管虽然认可了对爆款课程的定义，但内心还是在隐隐地抗拒做新课，所以我问她：“小 A，你去一线多吗？”

A 主管说：“嗯嗯，我们每个月都有去校区的，我会和老师沟通很多关于学生和家长的情况。”

我继续问她：“那你会亲自给孩子们上课吗？”

A 主管沉默了，一直不说话，我们都不知道为什么，但是她眼圈越来越红，眼泪都快掉下来了。旁边的同事连忙递给她一包纸巾，她在哭出来的同时说道：“**对不起，我不敢去上课……**”

这句话震惊了在场的所有人。

之前我就听到有人反馈说，A 主管好像不太愿意去一线上课。只不过当时他们都觉得 A 主管可能是认为上课这项工作太简单了，用不着身为教研主管的她亲自去做，完全没想到她居然是因为害怕而不敢去。

要知道，爆款一定是基于对用户需求的洞察来打造的，如果没有保持跟一线用户群的深度接触，要从哪里得出深刻的洞察呢？

不过，**使用教练技术的时候千万不能急于灌输结论，而应该想方设法地帮助对方自主提升**。于是我带头行动，并示意参与复盘的其他人一起拥抱 A 主管，跟她说：“没事没事，小 A 你是最棒的！”

很明显，A 主管在大家的支持和鼓励中得到了力量，她停下了哭泣，开始吐露原因：“其实一年多以前，我也在一线上过课。当时我自己感觉上课的效果很好，**孩子们反馈也特别好，但是家长的付费转化率却很低**，甚至比一些新老师都低。”

第三步 改善心态

当 A 主管坦诚地说出这个心结的时候，问题就变得简单了。

她因为害怕转化率低，被同事看不起，就不敢去一线上课；又因为长期没有在一线直接接触孩子和家长，就得不到深刻的洞察，更加害怕转化率低，也不敢做新课，结果就掉进了恶性循环当中。

问题的根源就在于，她因为看到了自己的一个短板，就否定了自己的全部，从此在个别方面变得很不自信。长期处在这种状态下，她的心理负担越来越重，所以才会因为一些小事就激化了情绪。

于是，我帮 A 主管做了一个区分：“**给孩子上课，带团队做课，向家长卖课，是三种完全不同的能力。**公司既然安排你当教研主管，就是肯定了你的业务能力，尤其是上课和做课的能力。至于转化率不高，可能有别的原因，比如你长得太好看，家长怕孩子上课分心。

“但是你现在的职责不是去做转化，而是要打造出新的爆款课程，重新回到一线上课，直接接触孩子们和家长，这是获得洞察最好的方式。”

其实真正的原因更可能是 A 主管上课特别注重互动性和趣味性，结果很多家长看到孩子学得那么开心，反而担心学不到东西。不过当时为了迅速引导她调整心态，我故意那么说的。

其他人也跟着说了很多玩笑话来打趣她。终于，A 主管卸下了负担，非常认可打造爆款产品需要回到一线这一点，于是她开始制定接下来的行动计划。

A 主管的坦诚，既深深地打动了我，也赢得了所有人的真心支持。在后续的工作中，我发现这份坦诚也给整个团队带来了力量。

第四步 计划行动

最终，A 主管不但决定回到一线上课，而且还补充了竞对研究等内容，她的计划是这样做的：

1. x 月 x 日之前，完成按照年龄段 / 学科的竞对 SWOT 分析。
2. x 月 x 日之前，协同教研部门同事，在不同校区一线上课 xx 课时，积累至少 100 个孩子 1000 学时的学习观察。
3. 每周迭代一个新品的版本，在不同的校区检验效果，同时做阶段复盘，并且将复盘结论记入公司知识库，交由其他同事交叉验证。

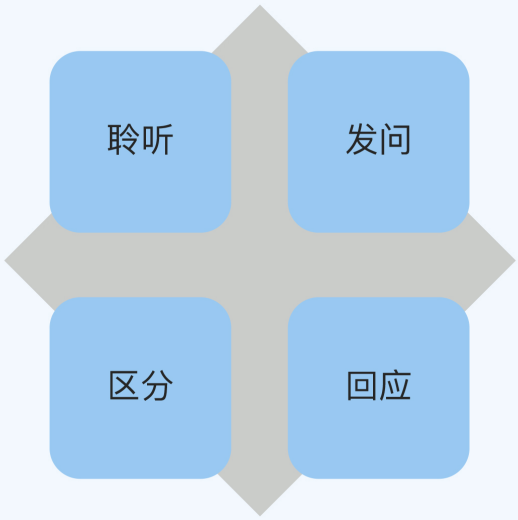
怎么样，这样的 A 主管很棒吧？其实你的身边可能也有很多这样的同事，他们原本可以很好地理解你的想法，配合你的工作，和你一起完成目标，只不过因为一时的心态问题，站在了你的对立面，和你发生冲突。

但如果你掌握了教练技术，就可以有效地和他们沟通，帮助他们调整好状态。

四种基本能力

刚才我已经介绍了教练技术的 4 个步骤，带你了解了使用的流程。

那么，怎么才能用好教练技术呢？这就需要你培养 4 种基本能力了。



1. **聆听**：通过聆听发现对方可能存在的问题，比如我从一开始的对话中，听出了 A 主管的情绪变化是因为担心自己不被认可。
2. **发问**：通过提问让对方袒露出真实的想法，比如我通过问 A 主管有没有亲自去一线上课的问题时，找出了她的心结。
3. **区分**：通过区分帮对方卸下心理上的负担，比如我区分了上课、做课和卖课的能力，帮 A 主管重拾信心。
4. **回应**：通过回应及时给予对方有力的支持，比如我对 A 主管的拥抱、鼓励和调侃，帮她恢复到更加积极的心态。

当你拥有了这 4 种基本能力，就能像我一样非常顺利地使用教练技术了。我把 4 种能力在 4 个阶段的常见应用技巧总结在了下面这张表格里，供你参考。

《跟着高手学复盘》

复盘工具包03

教练技术常见应用技巧表

能力	聆听	发问	区分	回应
界定目标	追责 负面评价	这真的是你要的吗? 为什么要实现这个目标?	用户还是客户 短期还是长期 个人还是团队	重复对方的话 不说“但是” 多说“同时”
反映真相	阻碍因素 负面情绪 动作和表情	阻碍你实现目标的因素是什么? 我复述一下你刚才讲的话，是这样吗?	价值链的 不同环节	语言肯定 眼神肯定 点头、拥抱
改善心态	情绪指向	我们可以这样看这个问题吗?	现实与情绪	接纳性语言 (“我理解”)
计划行动	需要的资源	行动与目标相关吗? 还有别的备选方案吗? 你还需要哪些支持?	全面和重点 阶段性成果	确认支持 积极协助

张鹏 独立商业顾问，工信部数字化管理特聘专家

极客时间

注意，这张表只选取了一部分具有代表性的技巧，并没有总结所有的技巧，你需要结合自己的工作实践慢慢扩充完善它。这个扩充完善的过程，就是你自己提升能力、沉淀经验的过程了。

小结

这一讲，我为你讲解了教练技术，并通过一家英语培训学校的例子，为你说明了教练技术的使用方法。现在，我们回顾一下重点内容：

1. 教练技术追求的是帮助对方提升表现，这种帮助可以分为两个方面，消除障碍和激发潜能。复盘时使用教练技术，可以和对方有效沟通，化解冲突，帮助团队和个人成长。
2. 教练技术包括 4 个步骤，界定目标，反映真相，改善心态和计划行动，它们组成了 GROW 模型。
3. 教练技术需要 4 种基本能力，聆听，发问，区分和回应。你可以通过扩充完善技巧表格，来提升能力、沉淀经验。

思考题

这就是今天的全部内容，留一道课后思考题给你吧。

请你回忆一下，在以前的复盘过程中，有没有因为心态失衡而跟同事发生冲突呢？当时心态出现问题的人是你还是对方？在这一讲学完教练技术之后，你觉得当时怎么处理会更好？

欢迎你把答案写到留言区，和我一起讨论。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 02 | OPTM框架：怎么使用CLAP模型？

下一篇 04 | 制度和文化：怎么营造复盘环境？

精选留言 (1)

写留言

spark
2021-02-06

要关注教练技术需要的能力“聆听，发问，区分，回应”，拥有能力和然后使用教练技术的4个步骤界定目标、反映真相、改善心态和计划行动。达成教练成果是不是按照这个路径实现？

作者回复: 达成成果确实是按照这个路径去走，这一讲是通过一个案例介绍了教练技术最核心的四个能力四个步骤，成为一名好教练需要很多的实践和历练，加油😊。